



Pressemeldung, 20.06.2007

„Made in Germany“ ist wieder in Kongress „Die Kraft der 2. Lean-Welle“ in Ludwigsburg

Der Fachkongress „Die Kraft der zweiten Lean-Welle“ am 12. und 13. Juni in Ludwigsburg mit insgesamt fünfzehn Referenten und 130 Teilnehmern hat gezeigt: Deutschland ist ein Industriestandort mit Zukunft, wenn es gelingt, über die reinen Prozessoptimierungen in der Produktion hinauszuwachsen und sowohl die Kunden und Mitarbeiter als auch die Entwicklung ganzheitlich in die Prozesse zu integrieren. Dr. Hans Fischer von der Deutschen MTM-Vereinigung Hamburg erklärte als Mitveranstalter das Anliegen des Kongresses näher: „Im Kreise der sechs Veranstalter waren wir uns einig, dass wir nicht nur kopieren und schauen können, was Toyota mit seinem Produktionssystem und seiner Unternehmenskultur erreicht, sondern es muss uns gelingen, eine neue Qualität in der Prozessführung hier in Europa zu erreichen.“ Auf diesem Weg ist die DaimlerChrysler AG Vorreiter.

Das DaimlerChrysler Werk Sindelfingen im Umbruch

Der Vortrag von Prof. Dr. Eberhard Haller, Leiter im DaimlerChrysler Werk in Sindelfingen, wurde von vielen mit Spannung erwartet. Er gab ein positives Beispiel für Erfolg durch Veränderung und Wandel. Das Werk in Sindelfingen baut derzeit ca. 430.000 Fahrzeuge im Jahr und sieht sich, ebenso wie andere Automobilhersteller, umwälzenden Herausforderungen gegenübergestellt. Hohe Rohstoffpreise, zunehmende und kostenintensive Umwelt- und Sicherheitsvorschriften, neue Wettbewerber aus China, gesättigte Märkte in Europa sowie die dramatische Rabattsituation in den USA kennzeichnen die Situation. Dem gegenüber steht der neue Stolz auf Produkte „Made in Germany“. Eine aktuelle Studie zeigt, dass mehr als die Hälfte der Deutschen bereit sind, mehr Geld für einheimische Produkte auszugeben.

Dieser Trend machte den Wandel im DaimlerChrysler Werk Sindelfingen möglich, was dazu führte, dass die S- und E-Klasse in diesem Jahr mit dem J.D. Power Award in Gold ausgezeichnet wurden. Diese Mercedes-Modelle gelten damit in ihren Marktsegmenten als die weltweit qualitativ hochwertigsten Fahrzeuge. Insbesondere in den automatisierten Bereichen zählt das Werk Sindelfingen heute bereits zu den Weltbesten. Mit seiner vollautomatischen Decklackstraße ist es Benchmark für wasserbasierte Lacke. Neben Produktionsstandards und KVP ist die digitale Fabrik wichtigstes Instrument zur ganzheitlichen Planung und Absicherung der Produktion. Auch der Rohbau der neuen C-Klasse wurde mit den Werkzeugen der digitalen Fabrik optimiert. Digitale Simulationen werden gezielt auch bei Schulungen eingesetzt, um praxisnahes Üben zu gewährleisten. Alle an der Produktentstehung beteiligten Bereiche in Sindelfingen (Presswerk, Rohbau, Lackierung, Montage, Logistik) sind auf knapp 2 km² Fläche aufs Engste verzahnt, um eine schlanke Produktion zu sichern. Der Lean-Gedanke wird bereits in der Ausbildung in den Köpfen der Nachwuchskräfte implementiert. Prof. Dr. Haller bekräftigte, dass die Umsetzung von Lean-Konzepten zukünftig nicht ausreichen wird. Stattdessen wird die intelligente Verknüpfung von Technologie und Mensch, wie z.B. in der digitalen Fabrik, notwendig werden. Das Projekt der digitalen Fabrik wurde im Werk in Sindelfingen 2002 gestartet. Die Zulieferer werden von Anfang an in die Planungen einbezogen. Als Ausblick gab Prof. Dr. Haller an, dass DaimlerChrysler in Sindelfingen weiterhin die produktionsgerechte Produktgestaltung und die Optimierung der Produktionsprozesse fokussieren wird, um effizient zu produzieren. Qualität und Wertigkeit bleiben dabei trotz Wettbewerbsdruck aus Südostasien oberste Prämisse.

MTM-Prozessbausteine als Basis der internationalen Wettbewerbsfähigkeit

Zentrales Element und wiederkehrendes Thema des Kongresses war die digitale Produktion, der sich auch Prof. Dr. Dieter Spath vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in seinem Vortrag widmete. Er formulierte den Nutzen und die Potentiale dieses Werkzeugs in konkreten Zahlen. Studien des Institutes ergaben, dass durch den Einsatz digitaler Werkzeuge im Produktenstehungsprozess die Produktionsplanung um 20-30% beschleunigt, der Planungsaufwand um 40% reduziert, die Qualität um 10% und die Produktionsergebnisse um 5% gesteigert werden können. Als Basis dafür sieht Spath Methoden zur Arbeitsplatzgestaltung und Prozessbeschreibung als notwendig an und empfiehlt dafür MTM. Im Interview sagte er: „Wer MTM gelernt hat und kann, der versteht was von Arbeitsplatzgestaltung. Da geht es nicht nur darum, Zeitbausteine festzustellen, sondern darum zu verstehen, wie die Einflussgrößen in einem Arbeitsprozess sind. Wenn wir eine Montage noch gar nicht haben und wollen nun im Vorfeld einen Montagearbeitsplatz in der digitalen Fabrik gestalten, dann müssen wir genau diese Elemente von MTM nutzen.“ Ergänzend dazu sagte Dr. Hans Fischer von der Deutschen MTM-Vereinigung über den Zusammenhang zwischen Lean Production und MTM: „Wenn ich die Organisation schlank gestalten will, dann muss es mir gelingen, die Prozesse straff zu führen und da ist MTM als Prozesssprache unverzichtbar“.

Die Auseinandersetzung mit dem asiatischen Markt, speziell mit den Japanern, zog sich wie ein roter Faden durch den Kongress. So nahm Prof. Dr. Bernd Wilhelm von der Sitech Sitztechnik GmbH diesen Faden auf und widmete sich in seinem Referat dem Vergleich der Strategien westlicher und japanischer Automobilhersteller. Den Performance-Vorsprung der japanischen Automobilhersteller schrieb er im Wesentlichen deren Perfektion in den arbeitsorganisatorischen Prozessen, der fertigungsgerechten Produktgestaltung und der Leistungsmotivation und Disziplin der Mitarbeiter zu. Japanische Automobilfabriken werden als abgestimmtes Gesamtsystem aus Technik und Arbeitsorganisation betrieben, worin westliche Unternehmen oft noch Nachholbedarf haben. Die Stärken europäischer Hersteller liegen dagegen in der hohen Qualität und dem Design ihrer Produkte, in der hohen Kundenloyalität und im hohen technischen Innovationsgrad. Diese müssten abgesichert und ausgebaut werden, um dauerhaft auf internationalen Märkten bestehen zu können, so Wilhelm. Außerdem sieht er die Schaffung von schlanken Prozessen mit Integration von Technik und Organisation als notwendig an. Dabei setzt Wilhelm auf die Prozessbausteine von MTM. Er sieht MTM als Vielfachwerkzeug, das bei der Prozessstrukturierung hilft und bei der Planung die Anwender intensiv auf die Vermeidung von Verschwendung fokussiert. Die Prozessbausteine ermöglichten es den MTM-Ingenieuren, qualifiziert über die Arbeitsabläufe zu kommunizieren und Schwachstellen schnell auffindig zu machen. Außerdem liefere MTM niveauvolle Planungsdaten, die auch bei der Sitech Sitztechnik GmbH seit langem genutzt werden.

Totale Wertschöpfungsgemeinschaft zwischen Lieferant und Kunde

In einer totalen Wertschöpfungsgemeinschaft zwischen Lieferant und Kunde liegt die Zukunftsvision der Rittal GmbH & Co. KG Herborn. Das Unternehmen ist Weltmarktführer in Schaltschranksystemen und Lieferant von Elektronik-Aufbausystemen, Systemklimatisierungen, Stromverteilungen und IT-Solutions. Bisher wurde viel getan, um die Produktion schlanker zu gestalten. Fertigungsabläufe wurden optimiert, Durchlaufzeiten gesteigert, die Flexibilität erhöht, aber für Norbert Müller, Geschäftsführer im Unternehmen und Referent zum Kongress in Ludwigsburg, kann nur eine intensive Vernetzung mit den Lieferanten und Kunden dauerhaft zum Erfolg führen. Diese Strategie geht auf. Seit der Firmengründung im Jahr 1961 kann das Unternehmen ein stetiges Wachstum verzeichnen und hat heute weltweit 10.000 Mitarbeiter, in 2007, 150 Vertriebs- und Logistikcenter sowie 19 High-tech Produktionsstätten in 11 Ländern. 70% der Weltproduktion werden noch in Deutschland geleistet und dieses Geschäft soll zunehmend forciert, nicht reduziert werden, weil von Deutschland aus mit Zuwachsraten

i.H.v. von 35% exportiert wird. Alle Anstrengungen der Rittal GmbH werden auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Kunden ausgerichtet. Kunde nutzt aktiv das Know-how der Rittal-Fachleute für seine Problemlösungen und muss es nicht selbst aufbauen. Die Kunden nutzen aktiv das Know-how der Rittal-Fachkräfte und müssen diese Kompetenzen nicht selbst aufbauen. Die Spezialisten der Rittal-Lieferanten wiederum werden in produkt- und Prozessentscheidungen von Anfang an einbezogen. Es entsteht eine klassische WIN-WIN-Situation, die die Stärken des Partners voll entfaltet und nutzt. Die Basis der absoluten Kundenintegration bei Rittal bildet der Aufbau einer langjährigen Vertrauenspartnerschaft, gepaart mit der Begeisterung und dem leidenschaftlichen Siegeswillen der Geschäftsführung.

Wir haben ein Umsetzungsproblem in Deutschland

Zum Kongress in Ludwigsburg wurde auch ein Manko der deutschen Industrie deutlich: Wir haben in den Führungsebenen keinen Mangel an Know-how oder Erkenntnissen, sondern wir haben ein gravierendes Umsetzungsproblem. Die Methoden und Werkzeuge zur Optimierung der Prozesse in Fertigung, Montage und Logistik sind hinreichend bekannt; was fehlt, sind häufig die konsequente Unternehmensführung und die Mitarbeitermotivation.

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. zeigte in seinem Kongressvortrag anhand einer Kienbaum-Studie der RWTH Aachen, dass der Produktionsstandort Deutschland vor allem in Prozesssicherheit, Liefertreue, Fertigungsqualität und im Erfahrungswissen der Mitarbeiter führend vor China/Indien und Osteuropa ist. Das Manko liegt laut Studie in der Mitarbeitermotivation, die trotz Wohlstandslöhnen vergleichsweise gering ist. In Südostasien und Osteuropa arbeiten die Menschen zum Teil für Hungerlöhne und sind trotzdem extrem motiviert. Bullinger stellte in den Raum, dass dieses Phänomen ein Führungsproblem sein könnte.

Für die Phoenix Contact GmbH & Co. KG Blomberg ist Mitarbeiterführung eines der wichtigsten Schlüsselemente für den Erfolg. Der Fokus liegt in der Schulung der Führungskräfte. Sie lernen, wie sie die gesamte Prozesskette managen und vor allem, wie sie nachhaltig begeistern und führen können. Der marktführende Hersteller industrieller Elektrotechnik fordert seine Führungskräfte auf, mehr loszulassen, mehr Coach zu sein und den Mitarbeiter sich selbst entwickeln zu lassen. Dr. Heinz Wesch, Geschäftsführer Produktion, Einkauf und Qualitätsmanagement wies in seinem Vortrag am 12. Juni darauf hin, dass sich die Führungskräfte in deutschen Unternehmen in den letzten Jahren immer mehr in die Büros zurückgezogen haben und nicht mehr direkt an der Front agieren. Das sei bei Phoenix Contact nicht mehr der Fall. Die von 1994 bis 2000 andauernde Neuorganisation der Produktion, weg von horizontaler Organisation hin zur Segmentierung nach in die Breite gehenden Produktlinien mit eigenen Verantwortlichkeiten, brachte dem Unternehmen ein Wachstum von ca. 390 Mio. Euro und 3.500 Mitarbeitern im Jahr 1996 auf 941 Mio. Euro und 8.400 Mitarbeitern im Jahr 2006. Allein im Jahr 2006 konnte der Umsatz um 17% statt der geplanten 9% gesteigert werden. Wesch schreibt diesen Erfolg zu einem Großteil der Tatsache zu, dass Motivation in die Mannschaft reingebracht wurde. Das Unternehmen produziert lean und setzt auf innovative Lösungen und die Vermeidung von Abhängigkeiten von Banken, Lieferanten und Kunden. Technologieinnovationen des hauseigenen Werkzeug- und Maschinenbaus sichern eine hohe Fertigungstiefe, die wiederum den Vorteil bringt, dass das Know-how in der Gruppe bleibt.

Für Nachhaltigkeit in der Umsetzung von Methoden und Maßnahmen sprach sich auch Dr. Thorsten Hartmann, Geschäftsführer der Festool GmbH, in seinem Vortrag aus. Festool baut die weltbesten Elektrowerkzeuge und ist Markt- und Markenführer in diesem Premiumsegment. Das Unternehmen mit einem Konzern-Umsatz i.H.v. 243 Mio. Euro im Jahr 2004 und über 2.000 Mitarbeitern weltweit hat ein breites Spektrum an Methoden und Werkzeugen zur Steigerung der Produktivität im Einsatz - für einen nachhaltigen Erfolg ist laut Hartmann jedoch eine Gesamttransformation notwendig, die Produktionssystem und Unternehmensstrategie eng verbindet und die Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert.

Im Interview mit MTMtv sagte Hartmann dazu: „Wir haben bei Festool eine sehr klare Strategie und ich glaube, wir sind im Vergleich zu anderen sehr konsequent in den Dingen, die wir machen und die wir dann auch versuchen durchzuhalten.“ Für ihn bedeutet die 2. Lean-Welle, alte Methoden über Bord zu werfen, den Mantel des Schweigens abzulegen und vor allem eine konsequente Führung der Mitarbeiter.

Fazit: Nachhaltigkeit und Konsequenz als oberste Prämisse

Insgesamt fünfzehn Referenten aus namhaften Unternehmen sprachen am 12. und 13. Juni in Ludwigsburg die Chancen und Risiken der 2. Lean-Welle. Fazit des Kongresses: Innovationen, schlanke Prozesse und Technologieführerschaft reichen nicht aus, um den Standort Deutschland zukünftig wettbewerbsfähig zu halten. Dazu muss es gelingen, über die Produktion hinaus organisatorische Verknüpfungen zu erzeugen und die bekannten Methoden und Werkzeuge nachhaltig zu nutzen. Die Forcierung dieser Nachhaltigkeit und Konsequenz in der Umsetzung ist Führungsaufgabe, so die einhellige Meinung der Referenten und Teilnehmer. Die Veranstalter des Kongresses hoffen, dass sich die Begeisterung und die Aufbruchstimmung, die während der Veranstaltung herrschten, weiterträgt bis zum nächsten Jahr. Claus Wilk, Redakteur der Wirtschaftszeitung Produktion und zum ersten Mal Mitveranstalter des Kongresses sagte dazu: „Ich bin für unseren ersten Versuch mit ca. 130 Teilnehmern hochzufrieden. Es gibt noch jede Menge Potential und wir werden natürlich mit Hochdruck daran arbeiten, dass wir die Anzahl der Teilnehmer im nächsten Jahr noch steigern werden.“ Weitere Veranstalter waren die management information center GmbH Landsberg, der REFA Bundesverband e.V. Darmstadt, die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. Hamburg, das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. Köln und das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Pressestelle
MPC Filmproduktion
Frau Daniela Wolf
Mosenstraße 17
08523 Plauen
Tel.: 03741- 719580
Mail: dwolf@mpc-film.de

MTM-Institut
Dr. Bernd Britzke
Geschäftsführer
Eichenallee 11
15738 Zeuthen (Berlin)
Tel.: (033762) 20 66 31
Mail: institut@dmtn.com

Bitte senden Sie bei Veröffentlichung jeweils an beide Adressen ein Belegexemplar.
Vielen Dank.